

УДК 338.45

ТАРАСЮК Г. М.,
ФУРЦОВА Л. І.

Житомирський державний технологічний університет

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено існуючі проблеми та запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. Здійснено аналіз і наведено методи вдосконалення та основні принципи системи управління, які сприяють нарощуванню якісного кадрового потенціалу, розглянуті основні цілі оцінки кадрового потенціалу. Розглянуто підходи до вдосконалення управління кадровим потенціалом та оцінки продуктивності праці.

Ключові слова: трудовий потенціал, кадровий потенціал, система управління, розвиток підприємства, відбір персоналу, формування кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу, роль та значення кадрового потенціалу, продуктивність праці.

TARASYUK H.,
FURSOVA L.

Zhytomyr State Technological University

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE'S PERSONNEL POTENTIAL

The article deals with the existing issues and proposes the measures concerning the improvement of the enterprise's personnel potential management system. The authors analyze and provide the methods for the improvement and the management system main principles, contributing to the increasing qualitative personnel potential, namely, the improvement of employees' labour productivity, the development of personnel fund for career growth, the determination of candidates for internal and organizational movement, the determination of the necessity in training, and advanced training, etc. It is established that the essence of the enterprise's personal potential optimization is to provide the guaranteed qualitative performance of the enterprise's strategic, tactical, and operative plans. The paper examines the approaches as to the personnel potential management improvement and the evaluation of labour productivity. It is mentioned that the market value of the enterprise also depends on the market value of its labour potential, and highly developed intellectual personnel potential is the basic component in forming the added value, and the effectiveness of its functioning determines the effectiveness of the enterprise's activity. The formula for the labour productivity calculation based on the added value index is proposed. The article draws attention to the fact that the employers' task is the supporting the proper level of personnel potential by arrangement of conditions for its occupational and creative self-realization, especially, through the formation of address sources of financing the training, retraining and advanced training of personnel in higher educational institutions, financing the scientific researches of primary branch importance, direct participation in forming the standards and content of education, the attraction of research and educational workers from higher educational establishments to corporate personnel training, etc.

Key words: personnel potential, management system, enterprise's development, personnel selection, personnel potential development, labour productivity.

Постановка проблеми. Сьогодні важливо розглядати аспекти управління кадровим потенціалом у системі, яка організаційно закріплює певні функції за структурними підрозділами, окремими працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Основним завданням вдосконалення системи управління кадровим потенціалом є найбільш ефективне використання здібностей кожного працівника відповідно до цілей підприємства і встановлення гарних безконфліктних відносин між членами трудового колективу.

Розвиток кадрового потенціалу підприємств в Україні за умов її поступової інтеграції до світового співтовариства та загальна тенденція до зближення соціально-економічних систем різних країн не лише дають змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів та послуг, а є невід'ємною умовою його існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) залежить від його трудового потенціалу, який є одним із ключових ресурсів економіки та кожного окремого суб'єкта господарювання. «Талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги» [12]. Такої ж точки зору дотримується і відомий фахівець в галузі стратегічного управління О.С. Виханський, який відзначає: «...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, але і найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг» [2]. Сьогодні, категорію «трудові ресурси» у всіх її проявах потрібно розглядати як трудовий потенціал. Трудовий потенціал – це інтегральна соціально-економічна категорія. Вона являється більш складною категорією від категорії «робоча сила» і «трудові ресурси», так як включає сукупність якостей, які визначають рівень

працездатності, в тому числі їх фізичний, психологічний та інтелектуальний потенціал, загальні і спеціальні знання та навички [4]. В. Смачило розглядає механізм управління кадровим потенціалом підприємства на основі синергії [9]. Проаналізувавши літературні джерела, очевидно, що незважаючи на велику кількість наукових праць у галузі управління кадровим потенціалом, залишається невисвітленим питання побудови ефективної системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Метою роботи є розгляд та виявлення можливих напрямків вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ведення бізнесу людина стала одним із факторів виробничого процесу, що впливає на найголовніший стратегічний ресурс, який відіграє головну роль у конкурентній боротьбі. Визнання персоналу одним із основних факторів ефективної діяльності підприємства призвело до потреби відповідного управління кадровим потенціалом, під яким розуміють вміння персоналу ефективно використовувати нові знання та технології, приймати та реагувати на організаційні рішення, які призначені на покращення якості послуг, задоволення потреб громадян, а також створення позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, персонал – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [10]. Кадровий потенціал – це вже існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу є основною складовою кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято вважати нормативно встановлену сукупність методів, цілей, принципів, технологій, задач, засобів та ресурсів із відбору, навчання, застосування, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників та інших учасників професійно-трудова відносин [3].

Відношення до кадрів підприємства на даний момент є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Для того, щоб мати висококваліфікованих фахівців, а також створити у них стимул до ефективної роботи, керівництво змушене використовувати систему управління кадровим потенціалом. Оскільки, нові умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування і використання їхнього кадрового потенціалу [6].

Спільними для усіх економічних термінів є такі ознаки: 1) прогнозованість корисного результату від цієї участі; 2) обов'язкова участь чи готовність до участі в виробничій діяльності (включення до системи економічних відносин); 3) виключне значення якісних характеристик тощо. Трудовий потенціал працівника є непостійною величиною, він безперервно набуває змін.

Кадрове планування необхідно реалізовувати за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, поєднаних в оперативному плані роботи з персоналом. Оперативний план роботи з кадрами повинен включати такі основні положення:

- планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання та прийому з метою задоволення в перспективі потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;
- планування звільнення або скорочення персоналу – виникає можливість уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів;
- планування використання персоналу – здійснюється завдяки розробці плану заміщення штатних посад;
- планування ділової кар'єри, службово-фахового просування;
- планування витрат на персонал – насамперед, варто мати на увазі такі статті витрат, як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оплата за навчання, оплата за навчальну відпустку.

Таким чином, можна стверджувати, що відносини управління трудовим потенціалом, по-перше, складні і різноманітні вже тому, що основний його елемент – працівник – являє собою цілу низку різних сторін суспільного й індивідуального буття. По-друге, вони (відносини) поєднують між собою формальні та неформальні структури і процеси. По-третє, відносини управління трудовим потенціалом характеризуються великою часткою непередбачуваних рішень і результатів, можливий набір яких часом важко заздалегідь спрогнозувати. Управління кадрами не тільки наука, але і мистецтво, і далеко не все в ньому формалізується.

Як вже зазначалося вище, завдання оцінки якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства можна вважати найбільш складним, оскільки він висуває потребу застосувати експертні та порівняльні методи, що ґрунтуються на суб'єктивному підході. Приклади порівняльних підходів до оцінки кадрового потенціалу узагальнено у таблиці 1.

Наведені методи в будь-якому випадку передбачають наявність еталона (реального чи уявного), який втілює всі максимальні значення окремих критеріїв оцінки.

Виходячи з вищевикладеного, оцінка кадрового потенціалу для підприємства має велике значення, тому важливо визначити її основні цілі для підприємства:

- 1) визначення завдань управління кадровим потенціалом;

- 2) покращення продуктивності праці працівників;
- 3) розроблення кадрового резерву для кар'єрного зростання;
- 4) визначення кандидатів на необхідні внутрішньо-організаційні переміщення;
- 5) визначення потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації тощо.

Таблиця 1

Методи оцінки кадрового потенціалу працівників

Назва методу	Коротка характеристика
1. Метод анкетування	Оцінка кадрового потенціалу працівника встановлюється на основі анкетування, які розроблені оцінювачем і де фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики.
2. Рейтинговий метод	На підставі оцінювання визначається кадровий потенціал працівника, його істотні трудові якості за оціночним рейтингом, який розробляється оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).
3. Метод визначеного розподілу	Експертом-оцінювачем встановлюється кадровий потенціал працівника у рамках допустимих інтервалів, які в сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок.
4. Метод шкали спостереження за поведінкою	В основному метод акцентує увагу на постулатах попереднього, але спираються на не бажані характеристики: відсутність негативних (деструктивних) дій, незвичної поведінки, стресових навантажень тощо.
5. Тестування	Кадровий потенціал працівника визначається за результатами завдань (тестів): психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх.
6. Метод ділових ігор	На основі спостережень та кінцевого результату кадровий потенціал працівника визначається в ситуаційних іграх, змодельованих під конкретну організацію.
7. Метод оцінки на базі моделей компетентності	Кадровий потенціал визначається завдяки математичним моделям компетентності, які становлять системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації.

*Сформовано на основі [13]

Ефективність оцінки кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується. Механізм дає змогу показати взаємозв'язок процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства [1].

Головна увага під час прийняття рішення про проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства – впевненість керівництва у її доцільності на конкретному підприємстві. На цьому етапі необхідно визначити, які цілі оцінки і як її нововведення сприятимуть мотивації працівників. З метою забезпечення мотивації працівників необхідно попередньо провести дослідження, зокрема опитування працівників.

Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінювання, його структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм.

У цілому принципи розвитку кадрового потенціалу підприємства, які зважають на стратегічні обставини управління, дають змогу розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу [7].

Формування кадрового потенціалу підприємства складається з таких стадій: визначення потреби в персоналі; залучення персоналу і його відбір; складання посадових інструкцій працівника; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства; мотивація персоналу [8].

Суть оптимізації кадрового потенціалу підприємства полягає забезпеченні гарантованого якісного виконання стратегічних, тактичних та оперативних планів підприємства. Окрім того, ринкова вартість підприємства залежить і від ринкової вартості його трудового потенціалу, а високорозвинений інтелектуальний потенціал персоналу є головним формоутворюючим компонентом у формуванні доданої вартості і результативності його праці визначає результативність діяльності підприємства. Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці. Продуктивність праці, як економічна категорія, характеризує ефективність трудових витрат і показує здатність праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ. Рівень продуктивності праці в практичній діяльності визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляється одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання одиниці роботи чи послуги). Як зазначає С. Лучанін: «Існує цілий ряд факторних показників продуктивності, які характеризують ситуацію з тієї або іншої сторони. Але у всьому світі частіше всього використовується коефіцієнт чистої продуктивності праці» [5]. Цей показник ще називають продуктивністю праці, продуктивністю доданої вартості, доданою вартістю на одиницю праці тощо:

$$\text{ЧПП} = \text{ДВ}/\text{Ч}, \quad (1)$$

де ЧПП – чиста продуктивність праці; ДВ – додана вартість створена на підприємстві; Ч – чисельність працівників.

Тому, для вітчизняного підприємства можна інтерпретувати цю формулу і подати у наступному вигляді:

$$\text{ПП}_q = \text{ДВ}/\text{Ч}_{\text{со}}, \quad (2)$$

де ПП_q – чиста продуктивність праці тис. грн./особу.; ДВ – додана вартість створена підприємством за певний період, тис. грн.; $\text{Ч}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність працюючих, осіб.

«Чому цей показник актуальний? Тому, що додана вартість – це те, що створило підприємство» [11]. Власники можуть планово визначати додану вартість як суму таких складових: на оплату праці (не менше мінімального рівня), відрахування на соціальні заходи (не менше ставок обов'язкових платежів); податкові платежі (за наявними об'єктами і ставками), фінансування капітальних інвестицій (амортизаційні відрахування за методами, визначеними власниками); чистий прибуток за статистичним балансовим методом як залишкова сума) або чистий збиток (розподілена сума більша ніж додана вартість) [12]. Тобто, вона включає витрати на оплату праці з нарахуваннями, прибуток і амортизацію, саме ту частину вартості продукції, робіт, послуг, яка залишається в розпорядженні учасників виробничого процесу – найманих працівників і власника підприємства, які вкладають в створення доданої вартості всі свої можливості та потенціал. За її рахунок досягається базові цілі кожної із сторін – заробітна плата і прибуток. І цим підтверджується доцільність використання даного методу розрахунку продуктивності праці на вітчизняних підприємствах.

Нагромаджені людиною у процесі освіти і трудової діяльності знання і навички, здібності, які вона має від природи і змогла розвинути, здатні приносити віддачу в трудовому процесі, будучи реалізовані у більш високій продуктивності праці і більш високих заробітках. Проте, рівень заробітної плати на підприємствах промисловості залишається низьким. Але, існує природне прагнення підприємця до використання дешевої робочої сили, завдяки чому зменшуються витрати виробництва і, відповідно, збільшується прибуток, повніше задовольняється його прагнення до отримання додаткової вартості. Такий характер взаємовідносин між заробітною платою і прибутком був сформований ще Д. Рікардо і розвинений К. Марксом у вигляді загальної закономірності, проте протистояння цих категорій має місце і сьогодні, але характер їх взаємовідносин у реальній дійсності є більш складним. У випадках, коли враховуються весь комплекс виробничих факторів, коли розвиток виробництва відповідає розвитку НТП, абсолютні величини заробітної плати і прибутків як відносних часток у доданій вартості можуть паралельно зростати при одночасному їх протистоянні.

Статистика усіх країн з розвинутою ринковою економікою підтверджує, що заробітна плата і додана вартість, якщо розглядати їх за тривалий період, мають тенденцію до підвищення [11]. І це не призводить ні до збіднення підприємств, ні до підризу конкурентоспроможності їхніх фірм. Причина одночасного зростання оплати праці і продуктивності криється у характерній особливості використання людського потенціалу в сучасних умовах, а саме – у перенесенні акценту з використання переважно простої праці на широке застосування складної.

Основним завданням роботодавців є підтримка належного рівня кадрового потенціалу шляхом створення умов їх професійної та творчої самореалізації, зокрема через формування адресних джерел фінансування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у вищих навчальних закладах, фінансування наукових досліджень, що мають пріоритетний характер для галузі, безпосередньо участь у формуванні стандартів та змісту освіти, залучення науково-педагогічних працівників ВНЗ до корпоративного навчання кадрів тощо. Тільки при поєднанні зусиль держави, освіти та бізнесу можливо забезпечити адекватне сьогоденню формування кадрового потенціалу підприємств та подальший його розвиток.

Висновки. Значна роль у формуванні трудового потенціалу, за досвідом європейських країн, повинна належати бізнесовим структурам. Основним завданням роботодавців є підтримка належного рівня трудового потенціалу шляхом створення умов їх професійної та творчої самореалізації, зокрема через формування адресних джерел фінансування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у вищих навчальних закладах, фінансування наукових досліджень, що мають пріоритетний характер для галузі, безпосередньо участь у формуванні стандартів та змісту освіти, залучення науково-педагогічних працівників ВНЗ до корпоративного навчання кадрів тощо. Тільки при поєднанні зусиль держави, освіти та бізнесу можливо забезпечити адекватне сьогоденню формування трудового потенціалу підприємств та подальший його розвиток.

Література

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : [монографія] / Тетяна Валеріївна Білорус. – Ірпінь, 2007. – 174 с.
2. Виханський О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханський. – М. : Гардарика, 2003. – 296 с.
3. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев и др. – М. : Альпина бизнес Букс, 2008. – 278 с.
4. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е.В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.

5. Лучанин С. Производительность: измерение и международное сравнение показателей / С. Лучанин // Справочник экономиста. – 2005. – № 12. – С. 72–75.
6. Мазурок П.П. Глобальна економіка : навч. посібн. / П.П. Мазурок, Б.М. Одягайло, В.В. Кулішов та ін. ; за заг. ред. Б.М. Одягала ; Мін-во освіти і науки України. – Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2011. – 205 с.
7. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – № 3(20) – С. 165–170.
8. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства / Е.К. Онищенко // Економіка менеджмент підприємництво : збірник наук праць / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – 2011. – № 23 (II).
9. Смачило В. Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії / Валентина Смачило // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 2 (17). – С. 171–182.
10. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава : зб. наук. праць. – 2008. – № 5. – С. 96–99.
11. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : в 3 т. Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки / [за ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка]. – К. : Фенікс, 2007. – 556 с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 398 с.
13. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.
14. Цал-Цалко Ю.С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація : монографія / Ю.С. Цал-Цалко. – Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2004. – 506 с.

References

1. Bilorus, T.V. (2007), *Strategichne upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva*, monografija, Irpin', 174 p.
2. Vyhans'kyj, O.S. (2003), *Strategicheskoe upravlenye*, O.S. Vyhans'kyj. M.: Gardaryka, p. 296.
3. Yvanova, S. and Boldogoev, D. (2008), *Razvytye potencyala sotrudnykov: professional'nye kompetencyy, lyderstvo, kommunykacyu*, Alyupna byznes Buks, Moscow, 278 p.
4. Lapyn, E.V. (2004), *Ocenka ekonomycheskogo potencyala predpryatyja*, monografija. Sumy: YTD «Unyversytetskaja knyga», p. 360.
5. Luchany, S. (2005), *Proyzvoditel'nost': yzmerenye y mezhdunarodnoe sravnenye pokazatelej*, No. 12, pp. 72-75.
6. Mazurok, P.P., Odjagajlo, B.M. and Kulishov, V.V. (2011), *Global'na ekonomika, Magnoliya-2006*, L'viv, 205 p.
7. Martyn, G. and Hetryk, S., (2008), *Strategicheskij podhod k upravleniju chelovecheskymu resursamy*, ООО "Gruppa YDT", Moscow, 336 p.
8. Moskalenko, V.O. (2010), *Osnovni pryncypy formuvannja kadrovogo potencialu pidpryjemstva*, *Biznes-Navigator*. No. 3 (20), pp. 165-170.
9. Onyshhenko, E. (2012), *Systema upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva: pidhid do proektuvannja pidsystem*, *Visnyk TNEU, Zhytomyr*, No.1, pp. 137-142.
10. Onyshhenko, E.K., (2011), *Kadrovij potencial ta jogo misce v strukturi potencialu pidpryjemstva*, *Ekonomika menezhment pidpryjemnytvo*, SNUVD, No.23 (II).
11. Smachylo, V., (2017) *Mehanizm upravlinnja kadrovym potencialom na osnovi koncepcii' synergii*, *Valentyna Smachylo, Social'no-ekonomichni problemy i derzhava*. Vyp. 2 (17). pp. 171-182.
12. Smoljar, L.G. and Gramotenko, O.O. (2008), *Doslidzhennja tendencii' rozvytku kadrovogo potencialu na promyslovyh pidpryjemstvah Ukrainy*, *Ekonomika ta derzhava*, No.5, pp. 96-99.
13. Gejcja, V.M., Kvasnjuka, B.Je. and Semynozhenka, V.P. (2007), *Strategichni vyklyky NHI stolittja suspil'stvu ta ekonomici Ukrainy, Konkurentospromozhnist' ukrai'ns'koi' ekonomiky*, *Feniks, Kiev*, 556 p.
14. Fedonin, O.S., Rjepina, I.M. and Oleksjuk, O.I. (2005), *Potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka*, *KNEU, Kiev*, 261 p.
15. Tompson A.A. *Strategicheskij menezhment: koncepcii i situacii dlya analiza* / A.A. Tompson, A.Dzh. Striklend: [per. s angl.]. M.: Izd. dom «Vil'yams», 2002. – 398 s.
16. Cal-Calko, Ju.S. (2004), *Statystychnyj analiz finansovoi' zvitnosti: teorija, praktyka ta interpretacija: monografija*, *Zhytomyr's'kyj derzhavnyj tehnologichnyj universytet, Zhytomyr*, 506 p.

Рецензія/Peer review : 01.11.2017
Надрукована/Printed : 19.12.2017
Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.